PRÉVISIONS SALARIALES 2027

Dossier spécial

CPQ
PROSPÉRER ENSEMBLE

MOT DE LA PRÉSIDENTE ET CHEFFE DE LA DIRECTION

Alors que les entreprises québécoises planifient leurs stratégies de rémunération pour l'année 2027, elles doivent composer avec un environnement économique marqué par de grands défis. Prix de l'énergie et inflation, incertitudes géopolitiques, tensions, sinon guerre commerciale avec les États-Unis : autant de facteurs qui complexifient la prise de décision pour les employeurs. Cela sans oublier la rareté persistante de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs et la montée rapide de l'intelligence artificielle avec ses bénéfices potentiels et ses défis.

Dans ce contexte, les décisions salariales doivent être guidées par des données solides, des analyses rigoureuses et une compréhension fine des tendances actuelles du marché du travail.

C'est dans cet esprit que le Conseil du patronat du Québec vous présente ce dossier spécial sur les **prévisions salariales 2027**. Réalisé en collaboration avec des partenaires de confiance, il repose sur une vaste collecte de données auprès des employeurs québécois, mais aussi canadiens et une lecture lucide des réalités économiques et des ressources humaines.

Au-delà des chiffres, ce document se veut un outil stratégique. Il vise à soutenir les employeurs dans l'ajustement de leurs politiques de rémunération, dans un souci à la fois de compétitivité, d'équité interne, d'attractivité et de rétention en matière de main-d'œuvre.

Nous espérons que cette publication contribuera concrètement à vos réflexions et à vos décisions et qu'elle saura vous être utile dans cette période où planifier devient de plus en plus un exercice d'équilibre et d'arbitrage.

Bonne lecture,

Michelle LLambías Meunier
Présidente et cheffe de la direction
Conseil du patronat du Québec

LE CPQ REMERCIE LES FIRMES PARTICIPANTES POUR LEUR CONTRIBUTION À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS SALARIALES 2027 :

solertia · Gallagher · MARSH · TELUS Santé · wtw

3,4 %	3,3 %	2,5 %	2,0 %	1,2 %
Augmentation salariale 2027 *(excluant les gels)*	Augmentation salariale 2027 *(incluant les gels)*	Indexation des structures 2027 *(excluant les gels)*	Indexation des structures 2027 *(incluant les gels)*	Organisations prévoyant des gels salariaux en 2027

DES BUDGETS QUI SE NORMALISENT

Menée du 13 juillet au 12 août 2026 auprès de 402 organisations québécoises, l'Enquête sur les prévisions salariales de Solertia confirme un retour à des augmentations salariales plus stables. Pour 2027, les organisations prévoient une augmentation salariale moyenne de **3,4 %** en excluant les gels et de **3,3 %** en les incluant, ainsi qu'une indexation des structures de **2,5 %** et de **2,0 %** respectivement. Les gels demeurent marginaux puisque seulement **1,2 %** des organisations prévoient suspendre en totalité les augmentations salariales. Le bilan de 2026 montre toutefois que les augmentations réelles ont été légèrement supérieures aux prévisions, tant pour les salaires que pour les structures : les augmentations salariales ont atteint **3,6 %**, comparativement à une prévision de **3,5 %**, tandis que l'indexation des structures s'est établie à **2,7 %,** contre **2,5 %** anticipé.

La rémunération globale doit aussi être considérée dans son ensemble : notre Enquête révèle que près de huit organisations sur dix prévoient ajuster au moins une composante de leur offre de rémunération globale au cours des 12 à 18 prochains mois. En 2027, les organisations qui se démarqueront ne seront pas nécessairement les plus généreuses, mais celles qui investiront de façon plus stratégique, là où chaque dollar contribue réellement à la performance de l'organisation et à l'expérience employé.

AUGMENTATIONS SALARIALES ET INDEXATION DES STRUCTURES PRÉVUES EN 2027, PAR CATÉGORIE D'EMPLOIS

Les prévisions demeurent relativement homogènes d'une catégorie d'emplois à l'autre.

MOYENNES DES PRÉVISIONS SALARIALES 2027 AU QUÉBEC

Catégorie d'emplois	Augmentations des salaires (moyenne)		Indexation des structures (moyenne)	
	Incluant les gels	Excluant les gels	Incluant les gels	Excluant les gels
Ensemble des emplois	**3,3 %**	**3,4 %**	**2,0 %**	**2,5 %**
Haute direction, cadres supérieurs	3,3 %	3,4 %	2,0 %	2,5 %
Autres cadres et professionnels	3,4 %	3,4 %	2,1 %	2,5 %
Opérations et production	3,1 %	3,2 %	2,0 %	2,4 %
Soutien administratif et technique	3,2 %	3,2 %	2,0 %	2,5 %

N = 193 à 267

DES RÉALITÉS SECTORIELLES QUI PERMETTENT DE RAFFINER NOTRE ANALYSE

Moyennes des prévisions salariales 2027 par secteur d'activité, excluant les gels, en ordre décroissant des augmentations salariales

Secteurs d'activité	Salaires	Structures
Transport et entreposage	4,0 %	2,5 %
Agriculture, foresterie, pêche	3,8 %	1,9 %
Finance et assurances	3,8 %	2,6 %
Services publics	3,8 %	3,0 %
Services professionnels et techniques	3,8 %	2,5 %
Technologies de l'information	3,7 %	2,3 %
Administrations publiques	3,5 %	2,7 %
Fabrication	3,2 %	2,4 %
Autres services, y compris la construction	3,2 %	2,6 %
Soins de santé et assistance sociale	3,1 %	3,1 %
Arts, spectacles et loisirs	3,0 %	2,1 %
Commerce de gros et de détail	2,9 %	2,5 %
Énergie, mines, pétrole et gaz	2,7 %	2,2 %

Les prévisions sectorielles révèlent des écarts significatifs. Les augmentations salariales prévues varient de **2,7 %** à **4,0 %**, tandis que l'indexation des structures s'établit entre **1,9 %** et **3,1 %**. Notons également que les secteurs qui prévoient les plus fortes augmentations salariales ne sont pas nécessairement ceux qui ajustent le plus leurs structures. Ce décalage reflète des réalités de marché et des priorités de rémunération qui varient d'un secteur d'activité à l'autre.

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LES EMPLOYEURS

Avec des budgets plus stables, l'enjeu n'est plus seulement de déterminer combien investir, mais où et comment le faire. Pour 2027, trois décisions méritent une attention particulière :

- Ajuster la structure salariale pour suivre le marché;
- Répartir les augmentations individuelles selon la progression, la contribution et la position dans l'échelle;
- Conserver une marge de manœuvre pour corriger les écarts, soutenir les promotions et protéger les rôles critiques.

À PROPOS DE SOLERTIA

Solertia accompagne chaque année des centaines d'organisations québécoises et canadiennes dans la conception et le déploiement de stratégies de rémunération globale afin de soutenir une performance organisationnelle durable. Grâce à une approche intégrée combinant la rémunération globale, les avantages sociaux et la stratégie RH, nous aidons les dirigeantes et dirigeants ainsi que leurs équipes RH à transformer leurs défis en leviers d'attraction, de fidélisation, de mobilisation et de performance.

solertia.ca

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Arvin Youssefian
Analyste sénior, rémunération globale et intéressement à long terme
ayoussefian@solertia.ca
T 514 227-8008, poste 502

AUGMENTATIONS SALARIALES 2027 : ENTRE STABILITÉ DES BUDGETS ET PRUDENCE ÉCONOMIQUE

Les budgets globaux prévus pour 2027 s'inscrivent dans un contexte économique généralement plus stable qu'au sommet de l'inflation observé au début des années 2020. Selon les données les plus récentes, l'inflation demeure toutefois près du haut de la fourchette cible de la Banque du Canada, à environ **3 %** au Canada et au Québec, et se rapproche davantage de la cible de **2 %** lorsqu'on exclut l'essence. Les prévisions salariales demeurent très semblables à celles de l'an dernier, confirmant la continuité du retour aux pratiques historiques déjà observé. Par ailleurs, le marché du travail montre des signes d'assouplissement, avec un taux de chômage de **6,4 %** au Canada et de **5,6 %** au Québec en août 2026, ce qui contribue à réduire la pression sur les budgets d'augmentation salariale. Cela dit, certaines incertitudes demeurent, notamment quant à l'incidence des mesures tarifaires américaines, qui pourraient amener certaines industries à revoir leurs prévisions de rémunération.

Parmi les quelque **530 organisations** qui ont participé à notre sondage, les principaux facteurs ayant influencé la détermination des budgets d'augmentation cette année sont à nouveau la compétitivité par rapport au marché (**69 %**), la capacité de payer des organisations (**66 %**) et l'évolution du coût de la vie (**57 %**).

AJUSTEMENT DES SALAIRES DES EMPLOYÉS, ANALYSE PAR PROVINCE ET SECTEUR

Les augmentations prévues varient selon les provinces et les secteurs :

- Par province : les augmentations réelles 2026 ont varié de **3,1 %** à **3,3 %**, pour une moyenne canadienne de **3,2 %**. Les augmentations prévues pour 2027 oscillent entre **3,0 %** et **3,1 %**, avec une moyenne nationale de **3,1 %**. Le Québec se distingue avec les augmentations réelles les plus élevées (**3,3 %**).
- Par secteur : les secteurs les plus généreux incluent les services juridiques (**3,6 %**), professionnels (**3,6 %**) et les TI (**3,3 %**). À l'inverse, les associations (**2,8 %**) et les fondations (**2,8 %**) prévoient les augmentations les plus modestes.

BUDGETS SUPPLÉMENTAIRES : PROMOTIONS ET CAS PARTICULIERS

45 % des organisations prévoient un budget distinct pour les promotions cette année, une augmentation par rapport aux **28 %** observés l'an dernier. De plus, **18 %** disposent d'un budget distinct pour gérer des cas particuliers, comme les employés à haut potentiel ou à carrière accélérée.

INDEXATION DE LA STRUCTURE SALARIALE

82 % des organisations indiquent utiliser une structure salariale pour gérer la rémunération des employés. Les budgets d'indexation prévus pour 2027 s'élèvent à **2,7 %**, toujours au-dessus des niveaux prépandémiques, qui se situaient entre **2,0 %** et **2,5 %**. Par ailleurs, **22 %** des organisations ne prévoient pas d'indexer leur structure salariale, et **11 %** envisagent de geler les salaires. Une structure inchangée pendant plusieurs années peut toutefois entraîner une perte graduelle de positionnement par rapport au marché, avec des répercussions possibles sur la rétention et la compétitivité. Il s'agit donc d'un enjeu à surveiller.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Près des trois quarts des organisations participantes indiquent offrir un programme de bonification, une pratique particulièrement répandue dans les organisations à but lucratif, où elle atteint **87 %**. La rémunération variable demeure ainsi un levier important pour reconnaître la performance individuelle et soutenir l'atteinte des objectifs organisationnels. Les prévisions pour 2027 témoignent toutefois d'une certaine prudence : bien que la moitié des organisations anticipent des paiements près de la cible, plusieurs n'ont pas encore de visibilité sur leurs versements.

Les régimes d'intéressement à long terme sont nettement plus répandus dans les sociétés cotées en bourse que dans les organisations privées. Dans ces dernières, ils demeurent offerts par moins de la moitié des organisations et sont généralement réservés aux exécutifs. Les sociétés cotées en bourse élargissent davantage l'accès à ces régimes, notamment aux gestionnaires, afin de soutenir la rétention et l'alignement avec la performance organisationnelle.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le sondage met également en lumière une autre tendance importante : l'utilisation de l'intelligence artificielle en ressources humaines et en rémunération. Son adoption progresse rapidement, mais demeure souvent exploratoire : **83 %** des organisations testent déjà des outils ou cas d'usage, alors que seulement **22 %** des répondants ont reçu une formation structurée. Pour l'instant, l'IA sert surtout à soutenir la rédaction de documents, comme les descriptions de poste et les politiques, un usage à faible risque qui génère rapidement des gains d'efficacité. À plus long terme, **52 %** des répondants s'attendent à ce que l'IA appuie les analyses, tout en laissant aux personnes la responsabilité des décisions. L'enjeu consiste donc à l'intégrer de façon stratégique, encadrée et responsable.

À PROPOS DE GALLAGHER

Gallagher propose une approche globale du bien-être organisationnel en intégrant: avantages sociaux, rémunération, retraite, gestion des talents et communication. Celle-ci permet d'aligner la stratégie RH d'une organisation sur ses objectifs d'affaires pour tous les types d'organisations, de la gouvernance et la haute direction à l'ensemble des employés. Nous sommes reconnus pour mener régulièrement des enquêtes sur mesure pour identifier les tendances significatives en matière de rémunération globale et en informer nos clients. De plus, nos bases de données, continuellement mises à jour, nous permettent de présenter un portrait rigoureux de la rémunération globale offerte sur le marché du travail.

ajg.com

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Evelyne Gaudreau
Conseillère principale, Rémunération globale
evelyne_gaudreau@ajg.com

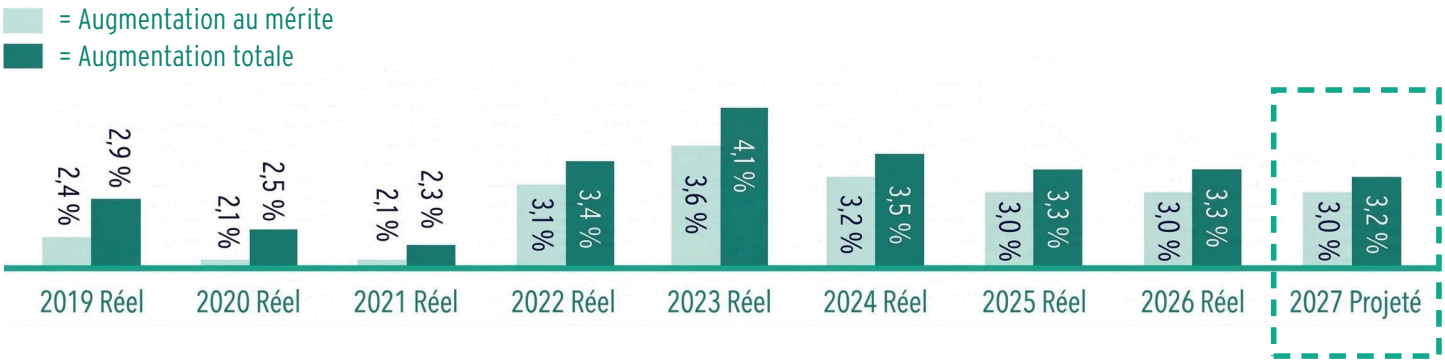
ENQUÊTE DE MARSH

MARSH

Chaque année, Marsh mène une série d'enquêtes sur la planification de la rémunération au Canada en recueillant des données sur les budgets d'augmentations salariales. Ci-dessous sont présentés les résultats des augmentations salariales réelles de 2026 ainsi que celles prévues pour 2027 (en date de juillet 2026). Les résultats de l'enquête de 2027 incluent les données fournies par **473** organisations canadiennes de taille variée représentant 15 secteurs d'activité.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION AU CANADA ENTRE 2019 ET 2027

Le graphique ci-dessous présente les augmentations au mérite et augmentations totales moyennes au Canada pour les employés non syndiqués entre 2019 et 2027 (incluant les zéros, c.-à-d., les organisations qui ne prévoient pas d'augmentations salariales).



AUGMENTATIONS PRÉVUES – ENQUÊTE DE JUILLET 2026

En ce qui concerne les prévisions pour 2027 au Canada, **89 %** des participants ont indiqué en être encore au début de leur planification; seulement **5 %** ont indiqué que leur budget d'augmentation salariale avait été approuvé, tandis que **6 %** ont soumis leur budget pour approbation. À ce stade, seulement **2 %** des organisations canadiennes ne prévoient pas d'augmentations salariales pour 2027, tandis que **10 %** demeurent incertains.

Parmi les entreprises canadiennes ayant indiqué un budget d'augmentation au mérite, l'augmentation moyenne est de **3,0 %** (incluant les zéros) et de **3,1 %** (excluant les zéros). En ce qui concerne le budget total d'augmentation (incluant les promotions et autres ajustements), la moyenne est de **3,2 %** (incluant les zéros) et de **3,3 %** (excluant les zéros).

En moyenne, les structures salariales augmenteront de **2,0 %** (incluant les zéros; **2,5 %** excluant les zéros) en 2027.

Environ la moitié des organisations prévoient augmenter leurs structures salariales l'année prochaine, tandis qu'un peu plus d'un tiers des organisations n'ont pas encore pris de décision.

Au Québec plus spécifiquement, le budget moyen d'augmentation totale est de **3,3 %** (incluant les zéros), et l'ajustement moyen de la structure salariale est de **2,1 %** (incluant les zéros).

DERNIÈRES REMARQUES

Dans un contexte d'incertitude économique, géopolitique et technologique, les organisations planifient 2027 avec des budgets d'augmentation modestes. Il est donc d'autant plus important d'être stratégique dans l'établissement des budgets pour maximiser l'impact des investissements tout en maintenant une certaine flexibilité.

À PROPOS DE MARSH

Marsh (NYSE : MRSH) est un leader mondial dans les domaines du risque, de la réassurance et du capital, des ressources humaines et des investissements, ainsi que du conseil en management. L'entreprise conseille des clients dans 130 pays. Avec un chiffre d'affaires annuel de 27 milliards de dollars et plus de 95 000 collègues, Marsh aide à renforcer la confiance nécessaire pour prospérer grâce à la force de la perspective.

marsh.ca

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Mathieu Dorval
Conseiller en rémunération
mathieu.dorval@mercer.com

ENQUÊTE DE TELUS SANTÉ

Pour notre 44e édition de l'enquête sur les prévisions salariales, 285 organisations à travers le Canada provenant de toutes les industries et reflétant un large éventail de chiffres d'affaires ont participé.

L'enquête annuelle de TELUS Santé sur les prévisions salariales au Canada indique que les employés non syndiqués pourraient obtenir une augmentation salariale moyenne de **3,30 %** en 2027, en excluant les gels salariaux, et de **3,27 %** en incluant ceux-ci. Les structures salariales, quant à elles, devraient augmenter de **2,51 %** en excluant les gels salariaux et de **2,29 %** lorsqu'ils sont inclus.

Les augmentations salariales moyennes prévues les plus élevées en 2027 au Canada, en excluant les gels, se retrouvent en Alberta (**3,49 %**) et au Nouveau-Brunswick (**3,33 %**), tandis que les augmentations les plus faibles se retrouvent en Terre-Neuve-et-Labrador (**3,00 %**), et au Manitoba (**3,20 %**).

Par secteurs d'activité, les prévisions moyennes liées aux augmentations salariales et de structures salariales au Canada sont les suivantes :

AUGMENTATION MOYENNE PRÉVUE EN 2027 AU CANADA - SECTEURS

Secteurs d'activité	Salaire de base (%)		Structures salariales (%)	
	Gels inclus	Gels exclus	Gels inclus	Gels exclus
Prévisions générales	**3,27 %**	**3,30 %**	**2,29 %**	**2,51 %**
Arts, spectacles, secteur récréatif et hébergement	3,10 %	3,10 %	2,00 %	2,75 %
Services aux entreprises	3,17 %	3,17 %	1,90 %	2,31 %
Construction	3,21 %	3,33 %	2,21 %	2,34 %
Biens de consommation (durables et non durables)	3,35 %	3,35 %	2,00 %	2,67 %
Éducation	3,07 %	3,07 %	2,14 %	2,50 %
Services financiers et assurances	3,48 %	3,57 %	2,51 %	2,51 %
Soins de santé et sciences de la vie	3,17 %	3,17 %	1,58 %	1,89 %
Haute technologie et technologie de l'information	3,48 %	3,48 %	2,17 %	2,44 %
Biens industriels et produits chimiques	3,23 %	3,23 %	2,02 %	2,60 %
Exploitation minière et foresterie	3,43 %	3,43 %	2,25 %	2,25 %
Organismes sans but lucratif	3,30 %	3,30 %	2,51 %	2,80 %
Secteur pétrolier et gazier	3,25 %	3,25 %	2,67 %	2,67 %
Administration publique	3,10 %	3,10 %	2,42 %	2,42 %
Secteur immobilier	3,05 %	3,05 %	*	*
Commerce de détail	3,24 %	3,24 %	2,60 %	2,60 %
Transport et entreposage	3,08 %	3,08 %	2,71 %	2,71 %
Services publics	3,29 %	3,29 %	2,90 %	2,90 %
Commerce de gros	3,10 %	3,10 %	2,69 %	2,69 %

* *Données insuffisantes*

À PROPOS DE TELUS SANTÉ

TELUS Santé est un chef de file mondial en solutions de santé dans plus de 160 pays offrant des services cliniques, actuariels et administratifs et des solutions numériques innovantes qui lui permettent de contribuer à la santé et au bien-être des gens sur les plans physique, mental et financier.

telushealth.com

POUR PLUS D'INFORMATIONS

John MacDonnell
Directeur
john.macdonnell@telushealth.com
T 647-264-4106 (EN)

Le ***Sondage de 2027*** sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs a été mené par WTW Data Services d'avril à juin 2026 auprès de 1 031 entreprises canadiennes représentant tous les secteurs d'activité. Le rapport présente des données sur les augmentations de salaire en pourcentage des années passées ainsi que des projections pour l'an prochain.

LES EMPLOYEURS CANADIENS PRÉVOIENT DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE 2027 COMPARABLES À CELLES ACCORDÉES EN 2026

Les entreprises canadiennes ont l'intention de donner des augmentations comparables à celles accordées en 2026 malgré l'incertitude économique.

Les répondants au sondage prévoient des augmentations salariales moyennes de **3,4 %** pour l'ensemble des employés.

HAUSSES PLUS ÉLEVÉES POUR LES TRAVAILLEURS AU RENDEMENT EXCEPTIONNEL

Le sondage nous apprend que les entreprises continuent de récompenser leurs meilleurs travailleurs en leur octroyant des augmentations beaucoup plus généreuses qu'aux autres. Les gestionnaires et les professionnels les mieux cotés ont eu droit à des augmentations moyennes de **4,9 %** cette année, soit **66 %** de plus que les augmentations consenties aux employés ayant obtenu une cote moyenne.

AUGMENTATIONS SALARIALES PAR SECTEUR

	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES 2027			
	SALAIRE		STRUCTURES	
	Incluant gels	Excluant gels	Incluant gels	Excluant gels
Tous emplois confondus	3,3 %	3,4 %	2,4 %	2,7 %
SECTEURS D'ACTIVITÉ				
Agriculture et alimentation	3,2 %	3,2 %	-	-
Énergie et ressources naturelles	3,3 %	3,3 %	2,6 %	2,6 %
Institutions financières	3,4 %	3,4 %	2,3 %	2,5 %
Assurances	3,3 %	3,3 %	2,4 %	2,5 %
Manufacturier	3,2 %	3,2 %	2,3 %	2,6 %
Pharmaceutique	3,5 %	3,5 %	2,6 %	-
Commerce de détail et distribution	3,4 %	3,5 %	-	-
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,3 %	3,2 %	-	-
Technologies de l'information et des communications	3,3 %	3,3 %	2,1 %	2,8 %
CATÉGORIE D'EMPLOI				
Haute direction, cadres supérieurs	3,3 %	3,3 %	2,5 %	2,7 %
Autres cadres et professionnels	3,3 %	3,3 %	2,4 %	2,7 %
Opérations et production	3,3 %	3,3 %	2,5 %	2,8 %
Soutien administratif et technique	3,3 %	3,3 %	2,4 %	2,6 %
NOMBRE D'EMPLOYÉS				
Moins de 300 employés	3,4 %	3,4 %	2,4 %	2,8 %
300 – 999 employés	3,3 %	3,3 %	2,4 %	2,6 %
1 000 – 4 999 employés	3,3 %	3,3 %	2,3 %	2,6 %
5 000 employés et plus	3,3 %	3,3 %	2,5 %	2,6 %

À PROPOS DE WILLIS TOWERS WATSON

WTW est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et WTW compte 49 000 employés dans plus de 140 pays et marchés.

wtwco.com

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Stéphane Paré
Directeur général et chef de secteur, Travail et rémunération
stephane.pare@wtwco.com

Conseil du patronat du Québec
1010, rue Sherbrooke Ouest, bureau 510
Montréal (Québec) H3A 2R7

Téléphone : 514 288.5161
ou 1 877 288.5161
cpq.qc.ca

En collaboration avec plusieurs des meilleures firmes de consultation en rémunération au Québec, le CPQ a procédé au lancement de l'édition 2027 des prévisions salariales, lors d'un colloque virtuel le 22 septembre 2026.